

# KUNDENZUFRIEDENHEIT IM NATURKOSTFACHHANDEL: DETERMINANTEN UND ERFOLGSWIRKSAMKEIT

*Jan Bolten, Raphael Kennerknecht, Achim Spiller, Anke Zühlsdorf\**

## Abstract

Der Beitrag analysiert den Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Erfolg im Naturkostfachhandel. Auf Basis einer Befragung von 885 Kunden und der Analyse der Betriebskennzahlen von 11 Naturkostfachgeschäften zeigt sich, dass die Kundenzufriedenheit ein relevanter Erfolgsfaktor für den Lebensmittelfachhandel ist. In Erweiterung der in der bisherigen Forschungspraxis üblichen isolierten Betrachtung von Kunden- und Betriebsdaten erlaubt deren parallele Erhebung Hinweise auf die tatsächliche Erfolgswirkung. In einer Regression erklären Unterschiede in der Gesamtzufriedenheit rund 45 % der Varianz des ökonomischen Erfolgs der Geschäfte. In einer weiteren Analyse konnten die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit herausgearbeitet werden. Die Qualität der Ware und die Personalkompetenz stehen hier im Vordergrund.

## Keywords

Kundenzufriedenheit, Erfolgsfaktoren, Regressionsanalyse

## 1 Kundenzufriedenheitsanalysen im mittelständischen Handel

Kundenzufriedenheitsstudien gehören seit rund 15 Jahren zum Standardrepertoire des Marketings (PARASURAMAN, 1988; SIMON/HOMBURG, 1997; SCHÜTZE, 1992). Insbesondere in Dienstleistungsbranchen wie dem Lebensmittelhandel wird die hohe Relevanz der Servicequalität für den Unternehmenserfolg anerkannt und durch regelmäßige Studien überprüft (JUHL ET AL., 2002). In der Literatur ist der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Loyalität vielfach belegt (BION, 1993; FORNELL ET AL., 1996; WALSH ET AL., 2003). Zur Messung kann auf ein breites Instrumentarium zurückgegriffen werden. Objektive Messverfahren setzen an den tatsächlichen Leistungen an. Viel genutzt wird z. B. das Silent Shopping, die verdeckte Beobachtung des Verkaufspersonals durch Testpersonen. Im Bereich der subjektiven Verfahren, die sich auf die Bewertung durch den Konsumenten beziehen,

---

\* Jan Bolten, Raphael Kennerknecht, Prof. Dr. Achim Spiller und Anke Zühlsdorf, Georg-August-Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie, Lehrstuhl Agrarmarketing, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, Germany, [a.spiller@agr.uni-goettingen.de](mailto:a.spiller@agr.uni-goettingen.de). Der Beitrag wurde erstellt im Rahmen der 46. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus (GeWiSoLa) in Gießen vom 04.-06. Oktober 2006.

spielt die explizite Messung der Kundenzufriedenheit durch Befragungen neben dem Beschwerdemanagement die größte Rolle (SCHÜTZE, 1992: 184).

Der systematische Einsatz der Kundenzufriedenheitsforschung beschränkt sich allerdings bisher auf die Großunternehmen des Lebensmittelhandels. In mittelständischen Betrieben schreckt der hohe Preis für eine professionelle Marktforschungsuntersuchung viele Unternehmen ab. Nach unseren Erfahrungen haben im selbständigen Lebensmitteleinzelhandel bisher erst sehr wenige Unternehmen eine fundierte Kundenzufriedenheitsmessung vorgenommen. Dies steht möglicherweise im Widerspruch zur ökonomischen Relevanz der Kundenbindung im Fachhandel, denn dieser kann angesichts seiner strukturellen Kostennachteile in aller Regel nur bei hoher Serviceleistung im Wettbewerb überleben. Das „Ladensterben“ im kleinbetrieblichen Lebensmittelhandel, z. B. bei kleinflächigen Supermärkten, im Metzgereihandwerk oder im Fachhandel (Käse, Fisch usw.) weist darauf hin, dass der Mittelstand hier erhebliche Defizite aufweist. So konnte in einer Studie im Fleischerhandwerk nachgewiesen werden, dass nur eines von vier untersuchten Geschäften über deutlich ausgebildete Präferenzen bei den Nachfragern verfügte (INDERHEES ET AL., 2005). Die weiteren Anbieter wurden von den meisten Kunden nur gewohnheitsmäßig oder aus Bequemlichkeitsgründen aufgesucht. Über spezifische Leistungsvorteile verfügten sie kaum. Insgesamt legt dies die untersuchungsleitende Hypothese nahe, dass im Lebensmittelfachhandel der Einfluss eines systematischen Kundenzufriedenheitsmanagements unterschätzt wird.

Der vorliegende Beitrag stellt daher die Methodik und die Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsstudie für den Naturkostfachhandel vor. Naturkostfachhändler stehen in einem lebhaften Wettbewerb mit neuen Betriebsformen wie dem Bio-Supermarkt und darüber hinaus mit dem konventionellen Lebensmitteleinzelhandel, der sein Bio-Sortiment in den letzten Jahren verstärkt ausbaut. In jüngster Zeit sind auch die Discounter in den Markt eingestiegen.

Ziel der Analyse ist die Ermittlung der Bedingungsfaktoren und des Erfolgsbeitrags der Kundenzufriedenheit. Wenn Kundenzufriedenheit mehr als eine „feel good-Variable“ ist, sollten sich Zusammenhänge zum Betriebserfolg zeigen. Im Gegensatz zu vielen Kundenzufriedenheitsstudien wurden daher Betriebskennzahlen der involvierten Betriebe erfasst und der Zusammenhang zwischen Erfolgskennziffern und Zufriedenheit gemessen. Die Resultate weisen darauf hin, dass die Kundenzufriedenheit tatsächlich einen Beitrag zur

Erklärung des wirtschaftlichen Erfolgs der Betriebe liefert, auch wenn angesichts der geringen Zahl an Betrieben derzeit nur vorsichtige Schlussfolgerungen möglich sind.

## 2 Marktstrukturanalyse des Naturkostfachhandels

Bevor in den folgenden Kapiteln Ansatz und Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsforschung für Bio-Händler aufgezeigt werden, erfolgt zunächst ein Überblick über die Strukturen des Bio-Handels und die aktuelle Wettbewerbssituation. Es wird deutlich, dass der klassische Bio-Laden vor erheblichen Herausforderungen steht. Während zu Beginn des ökologischen Landbaus die Vermarktung von ökologischen Lebensmitteln vornehmlich über den Direktverkauf und Reformhäuser stattfand, gründeten sich in den 1970er Jahren die ersten Bio-Läden, die sich schnell zu einem wichtigen Distributionskanal entwickelten (SPAHN, 2002: 8). Mit der Umweltbewegung der 80er Jahre erlebten die Bio-Läden einen Wachstumsschub. Hinzu kam in dieser Phase allerdings auch erstmals Konkurrenz durch den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel.

In jüngerer Zeit nimmt die Wettbewerbsintensität aus Sicht des traditionellen Bio-Fachhandels noch einmal deutlich zu. Zum einen weiten die Filialunternehmen des LEH ihr Bio-Angebot kontinuierlich aus, auch Discounter wie Plus, Aldi und Lidl sind in den Markt eingestiegen. Zum anderen kommt es im Fachhandelsbereich zu einer Betriebsformenkonkurrenz durch die Neugründung von Bio-Supermärkten (BAHRDT ET AL., 2003: 13). Diese zählen zu den am schnellsten wachsenden Absatzkanälen für Bio-Ware und erwirtschafteten im Jahr 2004 bereits rund ein Fünftel des Gesamtumsatzes im Naturkosthandel (KREUZER ET AL., 2005). Wie aus Tabelle 1 hervorgeht, ist zurzeit die Distribution von Bio-Lebensmitteln durch den traditionellen Naturkostfachhandel mit 26,1 % der Ausgaben für Öko-Lebensmittel der wichtigste Vertriebskanal, gefolgt vom nicht-discountierenden LEH mit 22,6 % Umsatzanteil. Ein weiterer wichtiger Absatzkanal ist die Direktvermarktung (MICHELS ET AL., 2004: 8).

**Tab. 1: Absatzwege und Umsatzanteile für Biolebensmittel 2003 in Deutschland (in %)**

Naturkost-läden	Verbrauchermärkte, Supermärkte, kleiner LEH, Kaufhäuser	Erzeuger	Reformhäuser	Sonstige Einkaufsstätten	Wochenmarkt, Straßenstand	Bio-Supermärkte	Bäckereien	Drogeriemärkte	Discounter	Metzgereien
26,1	22,6	10,7	6,9	5,9	5,8	5,1	4,7	4,1	4,1	2,6

Quelle: Michels et al., 2004: 8

### **3 Forschungsansatz und Studiendesign**

Die im Weiteren beschriebene Methodik stellt eine Anwendung der klassischen multiattributiven Käuferbefragung dar, wie sie seit der Diskussion um die standardisierte Messung der Servicequalität durch PARASURAMAN ET AL. (1988) im Marketingschrifttum diskutiert wird. Begrifflich bezieht sich die Zufriedenheitsforschung in Abgrenzung vom Einstellungs- und Imagekonzept auf eine ex post-Beurteilung der Leistung und setzt damit konkrete Käufererfahrungen der Befragten voraus. Im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs handelt es sich um den Abgleich von Kundenerwartungen (Idealvorstellungen zu einem Bio-Laden) und den Kundenerfahrungen mit einem spezifischen Händler (KOSCHATE, 2003). Allerdings gehen wir in Übereinstimmung mit den meisten neueren Publikationen davon aus, dass eine explizite Erfassung der Soll-Komponente nicht notwendig ist (COULTHARD, 2004). Vielmehr lässt sich durch multivariate Methoden später hinreichend genau identifizieren, welche Leistungsfaktoren ausschlaggebend für die Gesamtzufriedenheit sind (vgl. Kap. 4.2).

Insgesamt gibt es zum Thema Kundenzufriedenheit eine umfangreiche Literatur. In einer Metaanalyse fassen Szymanski/Hernard (2001) den Stand der Forschung zusammen, Kundenzufriedenheitsstudien im Lebensmittelhandel führen Gail/Scott (1995), Bell et al. (1997), Hackl et al. (2000) und Juhl et al. (2002) durch. In einer aktuellen Publikation berichten Gómez et al. (2004) über eine umfangreiche Erhebung, in der die Zusammenhänge zwischen Geschäftscharakteristika, Kundenzufriedenheit und Betriebserfolg auf Basis von 250 Geschäften gemessen werden. Die Autoren zeigen drei zentrale Antezedenten der Kundenzufriedenheit im US-Lebensmitteleinzelhandel auf: Kundenservice, Produktqualität und Preiswürdigkeit. In einer Regressionsanalyse können sie rund 13 % des Verkaufserfolges durch die Kundenzufriedenheit erklären. Die Studie von Gómez et al. (2004) ist hinsichtlich der Datenbasis und der Konzeption wegweisend, weil sie erstmals auf Filialebene betriebliche Kennzahlen mit der Kundenzufriedenheit verknüpft. Allerdings bleibt die Auswertung relativ unspezifisch, zudem sind die strukturellen Bedingungen des filialiserten US-Einzelhandels nicht mit dem deutschen Biomarkt vergleichbar.

Die eigene Studie greift konzeptionell den Ansatz von GÓMEZ et al. (2004) auf und integriert eine Kundenbefragung und Betriebskennzahlen auf Geschäftsstättenebene. Der umfangreiche Kundenfragebogen enthält eine einleitende Gesamtzufriedenheitsfrage, weitere Fragen zur Unique Selling Proposition, Statements zu den Kernleistungsbereichen (Warenqualität, Servicequalität, Lage und Ladenatmosphäre) und eine Vielzahl weiterer Rating- und Likertskalen zu den Instrumenten des Handelsmarketings (HANSEN, 1990). Insgesamt wurden 885 Kunden von elf Naturkostfachgeschäften in verschiedenen deutschen Städten schriftlich

befragt. Die Auswahl der Geschäfte erfolgte anhand der Bereitschaft zur Offenlegung von Betriebskennzahlen und erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Durch den Einbezug unterschiedlicher Betriebsgrößen und -standorte konnte aber ein breites Spektrum erfasst werden, welches die vorhandene Geschäftsstättenheterogenität hinreichend erfasst (vgl. Tab. 2). Die Erhebung der Betriebskennzahlen erfolgte durch einen schriftlichen Fragebogen, der neben den hier dargestellten Größen eine Vielzahl weiterer Kennwerte und Selbsteinschätzungen zum Einsatz der Marketinginstrumente, zum Standort, zur Konkurrenzsituation, zum Sortiment und zur Unternehmerpersönlichkeit enthält.

**Tab. 2: Betriebskennzahlen der einbezogenen Fachhandelsgeschäfte (n=11)**

Kenngröße	Durchschnitt der Betriebe	Minimum	Maximum
Verkaufsfläche in qm	209	50	600
Umsatz in €	612.460	225.028	1.900.000
Kalkulationsaufschlag	44 %	29 %	55 %
Werbeausgaben in €	7.018	0	38.000
Personal (in Vollzeit-AK)	5	1,7	14

Quelle: Eigene Berechnungen

Die Befragung der Kunden fand in den Naturkostläden statt, der Fragebogen wurde vom Verkaufspersonal an die Kunden ausgegeben. Das Beantworten des Bogens dauerte ca. 10 Minuten, entweder am Point of Sale oder zu Hause. Die Sammlung erfolgt zur Wahrung der Anonymität in einer bereitgestellten Urne. Die 11 teilnehmenden Läden haben zusammen 885 Kunden und damit 80 Verbraucher pro Bio-Laden befragt. Das mittlere Alter der Kunden beträgt 45 Jahre. Sie sind überdurchschnittlich gebildet und verfügen über ein sehr hohes Einkommen, bei 25 % liegt das Haushaltsnettoeinkommen über 3.000 €.

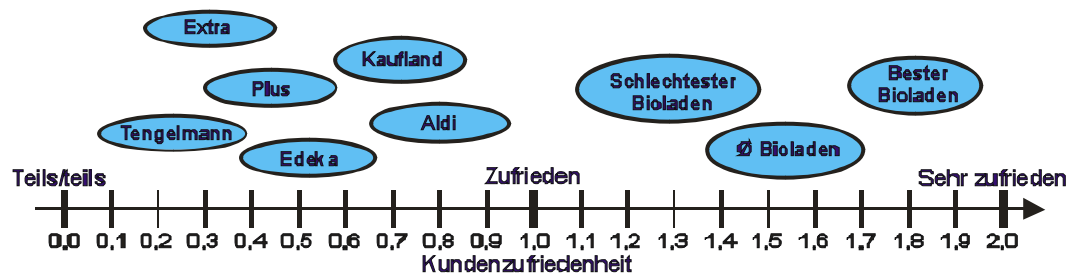
## **4 Kundenzufriedenheit im Bio-Fachhandel: Ergebnisse einer Pilotstudie**

### **4.1 Zufriedenheitswerte im Überblick**

Insgesamt verfügen die Naturkostfachhändler über ausgesprochen zufriedene Kunden. Die Gesamtzufriedenheit liegt auf einer Skala von +2 = sehr gut bis -2 = mangelhaft im Durchschnitt bei 1,56. Das beste Fachgeschäft erzielte einen Wert von 1,83, der schlechteste Bioladen 1,32. Die Zufriedenheit ist damit im Naturkostfachhandel insgesamt höher ausgeprägt als im filialisierten Lebensmitteleinzelhandel. Zieht man die Angaben zur

Kundenzufriedenheit aus dem deutschen Kundenmonitor, einer regelmäßig durchgeführten Zufriedenheitsmessung für Großunternehmen verschiedener Branchen, zu Rate, so liegen die Werte dort um rund einen Notenpunkt schlechter (Twardawa, 2004). Aldi als Handelsunternehmen mit der höchsten Zufriedenheit erzielt z. B. einen Wert von ungefähr 0,8. Die hohe Zufriedenheit der Fachhandelskunden ist aus Sicht der Betriebe sicherlich erfreulich, allerdings werden Kunden die Hochpreispolitik auch nur bei ausgeprägter Kundenzufriedenheit akzeptieren.

**Abb. 1 : Kundenzufriedenheit: LEH und Naturkostfachhandel im Vergleich**



Quelle: Twardawa 2004 und eigene Berechnung

Neben der Gesamtzufriedenheit wurden weitere Leistungselemente abgefragt. Es zeigt sich erwartungsgemäß, dass das Preisimage des Naturkosthandels relativ schlecht ist, der Mittelwert liegt bei 0,32 auf einer Skala von -2 bis +2, mit einer im Vergleich zu den anderen in Tabelle 3 aufgeführten Punkten recht hohen Standardabweichung von 0,81.

**Tabelle 3: Deskriptive Statistik für zentrale Zufriedenheitswerte**

Variablen	$\mu$	$\sigma$
Gesamtzufriedenheit: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit uns*	1,57	0,56
Verglichen mit anderen Bioläden ist dieser hier**	0,74	0,82
Preisgünstigkeit	0,32	0,81
Qualität der Ware	1,56	0,56
Beratung und Bedienung	1,71	0,53
Auswahl an Fleisch und Wurst	0,66	0,91

n=885, Skalenniveau von -2= sehr schlecht bis +2=sehr gut (\*sehr zufrieden/sehr unzufrieden; \*\*viel besser/viel schlechter)

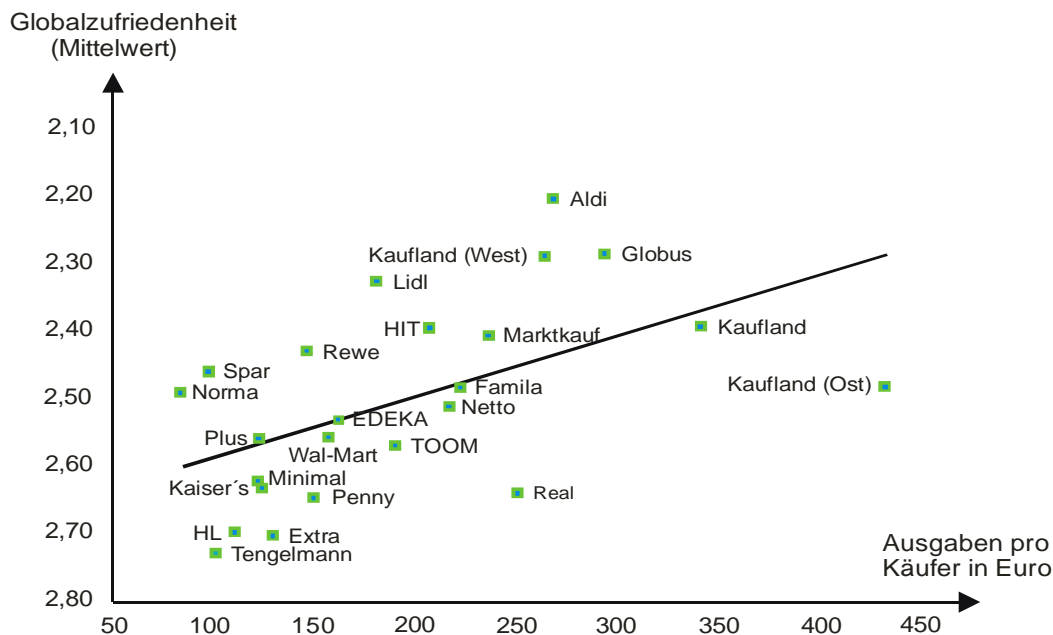
Quelle: Eigene Berechnungen

Gleiches gilt für den Gesichtspunkt Auswahl an Fleisch und Wurstwaren. Die Auswahl wird als gering empfunden ( $\mu$  0,66) bei einer Streuung von 0,907, da nur wenige Bio-Läden ein breites Angebot z. B. in Form einer Frischfleischtheke haben. Die Qualität der Ware ( $\mu$  1,56;  $\sigma$  0,56) und Beratung und Bedienung ( $\mu$  1,71;  $\sigma$  0,53) schneiden insgesamt sehr gut ab, bei niedriger Standardabweichung, was auf geringe Qualitätsunterschiede bei der Ware und eine allgemein gute Beratung und Bedienung schließen lässt. Die Kunden sind mit dem Bioladen, in dem sie einkaufen, zufrieden. Im Vergleich zu anderen Bioläden finden sie die jeweils präferierte Betriebsstätte etwas besser ( $\mu=0,74$ ) als andere Geschäfte, in denen sie schon einmal eingekauft haben. Die Streuung ist dabei mit 0,82 recht hoch, da der Vergleich von der Güte der Konkurrenz in der Umgebung abhängt.

#### **4.2 Kundenzufriedenheit und ökonomischer Erfolg**

In der Literatur wird hinsichtlich der Wirkungen der Kundenzufriedenheit in vielen Fällen der Zusammenhang zur Kundenbindung und zum Weiterempfehlungsverhalten untersucht (Fornell 1992; Johnson et al. 2001; Olsen, 2003). Es gibt es deutlich weniger Studien zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und ökonomischem Erfolg (vgl. aber Gómez et al. 2004). Die meisten Befragungen erfolgen im Unternehmensauftrag und werden nicht publiziert. Unabhängige Forschungsarbeiten verfügen zumeist nicht über Daten zum Geschäftserfolg mehrerer Händler, um den Einfluss der Kundenzufriedenheit im Vergleich zu anderen Erfolgsgrößen bewerten zu können (Schröder, 1994). Eine der wenigen Ausnahmen für den deutschen Markt stellt eine Analyse der GfK auf der Basis der eigenen Daten des Konsumentenpanels und der Angaben zur Kundenzufriedenheit aus dem deutschen Kundenmonitor dar. Per Regressionsanalyse wurden die Ausgaben je Käufer für Lebensmittel und die Gesamtzufriedenheit in Beziehung gesetzt. Die Größe "Ausgaben pro Käufer" drückt aus, wie viel Geld die Kunden im Laufe eines Jahres in einem Handelsunternehmen bzw. dessen jeweiliger Vertriebslinie ausgeben.

**Abb. 2: Gesamtzufriedenheit und Ausgaben je Vertriebslinie der deutschen Verbraucher 2002**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Twardawa 2004

In Geschäften mit relativ niedriger Zufriedenheit sind die Ausgaben je Käufer vergleichsweise gering, mit einer besseren Bewertung sind auch höhere Ausgaben je Käufer verbunden. Tengelmänn-Kunden waren zumindest im Jahr 2002 sehr unzufrieden und geben nur gut 100 € in diesem Geschäft aus, während Edeka-Kunden bei einer um 0,2 Punkte<sup>1</sup> besseren Zufriedenheitsbewertung ca. 50 € mehr in den Supermärkten verausgaben. Rechnerisch weist die GfK ein  $R^2$  von 0,276 aus, d. h. mit der Gesamtzufriedenheit lässt sich rund ein Viertel der Ausgabebereitschaft erklären. Die weiteren 75 % werden z. B. durch Faktoren wie Wohnortnähe, Preislagen, Werbeintensität u. ä. erklärt.

Die eigene Analyse folgt dem oben skizzierten Muster, kann allerdings auf aussagekräftigere ökonomische Erfolgsgrößen zurückgreifen. Als Erfolgsindikatoren werden in der Forschung sehr unterschiedliche Kenngrößen herangezogen, wobei häufig die Datenverfügbarkeit über die letztlich verwandte Größe entscheidet (Schröder, 1994: 98 ff.; Nicolai et al., 2002). Im vorliegenden Fall wurden zunächst Rentabilitätsgrößen erfasst, die jedoch aufgrund der unterschiedlichen Einrechnung des Unternehmerlohns und teilweise fehlender Angaben stark verzerrt erschienen. Aus diesem Grund wurde letztlich die relativ verlässlich erfassbare Größe

<sup>1</sup> Es handelt sich um eine fünfstufige Skala mit 1 = sehr zufrieden.



Umsatz je qm Verkaufsfläche verwendet, die in der Handelsbetriebslehre als aussagekräftiger Indikator des Betriebserfolgs gilt (Schröder, 1994: 99). Alternativ wurden auch Modelle mit dem Umsatz je Arbeitskraft und der Umsatzsteigerungsrate gerechnet, die keine wesentlichen Unterschiede erbrachten und damit auf die Validität der Messung hindeuten. Personaleinsatz und Flächenkosten sind (neben dem Wareneinsatz) die wichtigsten Kostenpositionen des Fachhandels. Da die Estandskosten im Bio-Fachhandel nur wenig differieren und wir aus den Angaben der Betriebe wissen, dass auch die Handelsspanne relativ ähnlich ist, kann der Umsatz bezogen auf die Verkaufsfläche bzw. die eingesetzten Arbeitskräfte als weitgehendes Substitut für den realen Betriebserfolg angenommen werden.

Die Regressionsanalyse über 885 Kunden und die elf ausgewerteten Betriebe zeigt eine – angesichts der geringen Betriebszahl – gute Erklärungskraft und ist statistisch signifikant.<sup>2</sup> Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Geschäftserfolg ist deutlich größer als im konventionellen LEH (vgl. Tab. 4). Rund 45 % des Umsatzes je qm können mit der Gesamtbewertung durch die Kunden erklärt werden. Diese ausgesprochen hohe Relevanz der Qualitätseinschätzung für den Betriebserfolg rückt das Management der Kundenzufriedenheit in den Vordergrund des Marketings.

**Tab. 4: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung des ökonomischen Erfolgs**

Unabhängige Variable	Standardisierter Beta-Wert	T-Wert
Kundenzufriedenheit	0,699	2,933**

n=11; abhängige Variable: Jährlicher Umsatz pro qm Verkaufsfläche, korr.  $R^2$  0,432; F: 8,604; Signifikanz 0,017

#### 4.3 Einflussfaktoren auf die Gesamtzufriedenheit

Die ökonomische Bedeutung der Gesamtzufriedenheit lässt es interessant erscheinen, in weiteren Schritten die Bedingungsfaktoren der Globaleinschätzung weiter auszuleuchten. In einer zweiten Regressionsanalyse wurden deshalb die zentralen Elemente des Handelsmarketings (Ware, Beratung und Bedienung, Geschäftsatmosphäre, Preis-Leistungs-Verhältnis, Vertrauen) als Erklärungsgrößen für die abhängige Variable Gesamtzufriedenheit berechnet (vgl. Tab. 5). Auch hier zeigen sich aussagekräftige Unterschiede. Die Schätzung erklärt rund 46 % der Varianz hinsichtlich der Gesamtzufriedenheit.

---

<sup>2</sup> Die geringe Zahl der Betriebe führt dazu, dass die in der Regressionsanalyse als Voraussetzung angenommene Normalverteilung der Residuen zweifelhaft ist, so dass die Ergebnisse vorsichtig interpretiert werden sollten.

Gemessen am Beta-Wert haben „Qualität der Ware“, „Beratung und Bedienung“ und „Atmosphäre im Laden“ einen großen und zudem stark signifikanten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Kunden. Das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ wirkt sich etwas weniger deutlich auf die Zufriedenheit der Kunden aus. Dies könnte an der tendenziell höheren Zahlungsbereitschaft der Kunden des Naturkostfachhandels liegen, die relative Wichtigkeit des Preises ist aufgrund des erwarteten hohen Preisniveaus gering (HINTERHUBER/MATZLER, 2004). Das Vertrauen ist insgesamt sehr hoch ausgeprägt, differiert aber nicht so stark zwischen erfolgreichen und etwas weniger erfolgreichen Bio-Läden. Es hat damit den geringsten Erklärungsanteil an der Kundenzufriedenheit.

**Tab. 5: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit**

Unabhängige Variablen	Standardisierter Beta-Wert	T-Wert
Qualität unserer Ware	0,27	8,954***
Beratung und Bedienung	0,24	6,998***
Atmosphäre im Laden	0,19	5,920***
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,13	4,259***
Vertrauen	0,11	3,286**

n=885; abh. Variable: Gesamtzufriedenheit; korr.  $R^2$ : 0,46; F: 133,11; \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$

In das obige Regressionsmodell zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit wurden als erklärende Größen zunächst die zentralen übergreifenden Fragen zu den Kernleistungsbereichen des Handelsmarketing aufgenommen. Im Sinne eines stufenweisen Modells wurden im folgenden Analyseschritt nun wiederum diejenigen Teilelemente einbezogen, die diese Kernleistungsbereiche beeinflussen. Exemplarisch gehen wir in Tab. 6 auf den wichtigen Gesichtspunkt „Qualität der Ware“ ein. Unter diesem Sammelbegriff verbergen sich unterschiedliche Fragen, z. B. zur Frische der Ware, Qualität bei einzelnen Warengruppen und Sauberkeit/Hygiene. Besonders wichtig aus Sicht der Kunden waren dabei die Qualität bei Obst und Gemüse und die Frische der Waren. Erfolgreiche Läden mit zufriedenen Kunden sichern die Qualität ihrer Frischwarenabteilung durch konsequente Warenpflege und nehmen dafür – das zeigt eine Analyse der abgefragten Kennzahlen – im Zweifel auch etwas höhere Abschriften in Kauf.

Als zweiter zentraler Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheit konnte die Kompetenz des Personals ermittelt werden. Die hohe Relevanz von Beratung und Bedienung spricht dafür,

dass neben der Warenqualität zunehmend psychologische und emotionale Komponenten die Kaufentscheidung bestimmen (GUTSCHE ET AL., 2005). Die Wahrnehmung des Personals wird wiederum entscheidend durch die Elemente Kompetenz und Freundlichkeit der Verkaufskräfte bestimmt.

Insgesamt zeigt sich, dass mit dem hier ausschnittsweise dargestellten stufenförmigen Regressionsansatz vertiefte Einsichten in die Bedingungsfaktoren der Kundenzufriedenheit möglich sind. Fachgeschäfte müssen sich insbesondere durch eine herausgehobene Warenqualität und eine individuelle Kundenansprache profilieren. Andere Elemente, z. B. die wahrgenommene Umweltfreundlichkeit, regionale Angebote oder Standortfaktoren, sind nicht so zentral für die Gesamtwahrnehmung der Kunden.

**Tab. 6: Lineares Regressionsmodell zur Erklärung der Qualität der Ware**

Unabhängige Variablen	Standardisierter Beta-Wert	T-Wert
Qualität von Obst und Gemüse	0,26	6,308***
Frische der Ware	0,22	5,260***
Sauberkeit und Hygiene	0,20	6,053***
Qualität von Molkereiprodukten	0,10	3,174**

n=885; abh. Variable: Qualität der Ware; korr. R<sup>2</sup>: 0,36; F: 108,48; \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$

## 5 Fazit

Die neuere Kundenzufriedenheitsforschung hat gezeigt, dass Kundenzufriedenheit nur eine notwendige, nicht aber die hinreichende Bedingung für Kundenbindung ist. Neben der Suche nach Neuerungen und Abwechslung (Variety Seeking) sind es gute Konkurrenzangebote, die auch einen grundsätzlich zufriedenen Verbraucher zum Marken- oder Einkaufsstättenwechsel bewegen können (Peter, 1997: 100, Gerlach et al. 2005). Umgekehrt gibt es auch unzufriedene treue Kunden, z. B. mangels relevanter Alternativen (Müller 1998). In der vorliegenden Studie konnten wir allerdings eine ausgesprochen große ökonomische Wirkung der Kundenzufriedenheit feststellen. Rund 45 % des Betriebserfolgs (hier Umsatz je qm) wird durch Unterschiede in der Kundenbeurteilung erklärt. Die hohe Relevanz der Kundenzufriedenheit ist jedoch plausibel. Die Bereitschaft, einen zeitaufwändigeren Einkauf und bis zu 100 % höhere Produktpreise in Kauf zu nehmen, wird ohne Servicequalität nicht langfristig aufrechterhalten werden können.

Für den Fachhandel erscheint es zusammenfassend ökonomisch sinnvoll zu sein, systematisch die Zufriedenheit der eigenen Kunden zu messen. Neben dem Kundenbindungsmanagement bedarf es sicherlich auch der Neukundengewinnung. Angesichts des geringen Werbeaufwandes im Fachhandel kommt allerdings auch dafür dem Weiterempfehlungsverhalten der bisherigen Kunden hohe Relevanz zu, so dass Kundenzufriedenheit auch zur Akquisition neuer Verbraucher beiträgt. Im weiteren Fortgang des Forschungsprojektes sollen auf Basis der Pilotergebnisse standardisierte und online-gestützte Tools zur Durchführung der Verbraucherbefragung entwickelt werden, um eine kostengünstige Befragung für mittelständische Händler zu ermöglichen.

Weiterführende Forschungsarbeiten sollten darüber hinaus den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenwert stärker beleuchten. Unsere Analyse zeigt zwar, dass zufriedene Kunden eine notwendige Voraussetzung für eine gute Flächenproduktivität sind. Sie sagt aber noch nichts darüber aus, welche Kunden besonders profitabel und welche Kundenbindungskosten für welche Zielgruppe sinnvoll sind (Stahl et al. 2004).

## **Literatur**

- Bahrddt, K., J. Ludwig, J. Nierenköther (2003): Bio-Supermärkte in Deutschland – Chancen und Entwicklungen 2003. Unternehmensberatung Synergie, Frankfurt a. M.
- Bell, J., D. Gilbert, A. Lockwood (1997): Service quality in food retailing operations: a critical incident analysis, in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 7 (4): 405-423.
- BION, H. (1993): Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade, in: European Journal of Marketing, 27 (7): 21-38.
- COULTHARD, L. J. M. (2004): Measuring service quality: A review and critique of research using SERVQUAL, in: International Journal of Market Research, 46 (4): 479-497.
- FORNELL, C. (1992): A national Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: Journal of Marketing, 56 (1): 6-21.
- FORNELL, C., M. D. JOHNSON, E. W. ANDERSON, J. CHA, B. E. BRYANT (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, in: Journal of Marketing, 60 (4): 7-18.
- Gail, T., L. Scott (1995): Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets, in: Journal of Service Marketing, 9 (5): 10-19.
- Gerlach, S., A. Spiller, J. Engelken (2005): Kundenbindung und Wechselbereitschaft im Bio-Fachhandel: Ein multinomiales Logit-Modell, erscheint in: von Cramon-Taubadel et al.

- 0(Hrsg.): Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen, Tagungsband der GeWiSoLa-Jahrestagung 2005, Göttingen, in Vorbereitung.
- Gutsche, J., A. Hermann, F. Huber, F. Kressmann, R. Algesheimer (2005): Die Wirkung funktionaler, emotionaler und relationaler Nutzendimensionen auf die Markenloyalität, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 57 (11): 638-657.
- Hackl, P., D. Scharitzer, R. Zuba (2000): Customer Satisfaction in the Austrian food retail market, in: Total Quality Management, 11 (7): 999-1006.
- Hansen, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. Eine Aktionsanalyse, 2. Aufl., UTB, Göttingen.
- Hinterhuber, H., K. Matzler (2004): Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Homburg, C., H. Krohmer (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung. Gabler, Wiesbaden
- INDERHEES, P., S. KIEFER, M. LÜTH, A. SPILLER (2004): Fleischqualität und Präsentation entscheiden. In: Allgemeine Fleischerzeitung, 9: 3-5.
- Juhl, J., K. Kristensen, P. Ostergaard (2002): Customer satisfaction in European food retailing, in: Journal of retailing and customer services, 9 (6): 327-334.
- Johnson, M. D., A. Gustafsson, T. W. Andreassen, L. Lervik, J. Cha, (2001): The evolution and future of national customer satisfaction index models, in: Journal of Economic Psychology, 22 (2): 217-245.
- Koschate, N. (2003): Kundenzufriedenheit und Preisverhalten, Gabler, Wiesbaden.
- Kreuzer, K., C. Offeney (2005): 40 neue Bio-Supermärkte in Deutschland. In: [www.bio-markt.info/druck.....](http://www.bio-markt.info/druck.....) Abrufdatum: 01.02.2005.
- Michels, P., H. Müller und A. Schmanke (2004): Strukturen der Nachfrage nach ökologischen Nahrungsmitteln in Deutschland. ZMP, Bonn.
- Müller, S. (1998): Die Unzufriedenheit der „eher zufriedenen“ Kunden. In: Müller, S. und H. Strothmann (Hrsg.): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern. Beck, München: 197-218.
- Nicolai, A., A. Kieser (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 62 (6): 579-596.
- Olsen, L. L., M. Johnson, (2003): Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative Evaluations, in: Journal of Service Research, 5 (3): 184-195.
- Parasuraman, A., L.L. Berry, V.A. Zeithaml (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, 64 (1): 12–40.

- Peter, S. I. (1997): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. Gabler, Wiesbaden.
- Schröder, H. (1994): Erfolgsfaktorenforschung im Handel: Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: Marketing ZFP (2): 89-105.
- Schütze, R. (1992): Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden.
- Simon, H., C. Homburg (Hrsg.) (1997): Kundenzufriedenheit, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Spahn, M. (2002): Der Bio-Fachhandel in Europa. Unternehmensberatung Synergie, Bad Wildbad.
- Stahl, H. K., H. H. Hinterhuber, S. A. F. von den Eichen, K. Matzler (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Hinterhuber, H., K. Matzler (2004): Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden: 243-261.
- Szymanski, D. M., D. H. Henard (2001), Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 29 (1): 16-35.
- Twardawa, W. (2004): Vom „Wollen“ und „Walten“ der Konsumenten. In: [HTTP://WWW.SERVICEBAROMETER.DE/KUNDENMONITOR2004/BESTPRACTICE/GFK.PHP](http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2004/bestpractice/gfk.php).
- WALSH, G., K.-P. WIEDMANN, H. BUXEL (2003): Der Einfluss von Unternehmensreputation und Kundenzufriedenheit auf die Wechselbereitschaft, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung (4): 407-423.